

## الفصل الأول ( المحاضرة الأولى + الثانية )

### المحاضرة الأولى - مفاهيم و مصطلحات في الإدارة الاستراتيجية

#### اصل كلمة استراتيجية :

- من **الكلمة اليونانية ( إستراتيجوس )** وتعني : فنون الحرب و إدارة المعارك ← هنا هي تشير إلى فن
- في قاموس ويبستر تعني : علم تخطيط و توجيه العمليات العسكرية
- في قاموس المورد تعني : علم أو فن الحرب و وضع الخطط الحربية و إدارة العمليات الحربية
- في قاموس أكسفورد تعني : أساس الفن المستخدم في تعبئة و تحريك المعدات الحربية بما يمكن من السيطرة على الموقف و العدو بصورة شاملة

#### استراتيجية الإدارة :

عملية ( مجموعة من الأنشطة المتكاملة المتجانسة ) تكيف المنظمة مع بيئتها لتحقيق الغايات التنظيمية و تأكيد بقاء التنظيم و العمل على تنميته و تطويره في المدى البعيد من خلال دعم و تعزيز قيمة منتجات المنظمة و مكانتها في المجتمع # أسهل طريقة لفشل أي منظمة هي ( التصادم مع بيئتها )

#### القرارات الاستراتيجية :

يمثل القرار الاستراتيجي هو الاختيار الأفضل لمتخذ القرار من بين البدائل الاستراتيجية المطروحة لمواجهة موقف يخص احد جوانب التنظيم الذي يعمل به ، فهي قرارات رئيسة تتعلق بإداء رسالة المنظمة و غاياتها و أهدافها تجاه الفرص و المخاطر البيئية ، و نقاط القوة و الضعف الداخلية

# القرار هو لب عمل المدير

# القرار الاستراتيجي هو الاختيار الأنسب وليس الأمثل ، الأنسب للظروف

# لا يوجد قرار واحد يصلح لكل مكان أو زمان .. هناك إختيارات تتناسب للمواقف التي إحنا فيها .

# القرار الإستراتيجي طويل المدى عادة ماتكون سنه .

#### القرارات الإدارية :

يتم اتخاذ هذا القرارات لتيسير عمليات الأداء الإداري و بيان الإجراءات المتعلقة بإنجاز الاعمال والأنشطة ، و تنفيذ واستقرار الهيكل التنظيمي ، و تهتم بتدقيق البيانات و المعلومات فيما بين الإدارات و اقسام المنظمة و تنظيم عمليات الاستفادة منها .

#### القرارات التشغيلية :

تتعلق بتخصيص الموارد على العمليات الفنية المختلفة بما يسهم في جدولة الإنتاج و تحديد مستوى المخرجات بصورة تفصيلية توضح خصائصها و درجاتها و مقاساتها ، و عادة ماتكون قرارات لا مركزية و على المدى القصير

#### التخطيط الاستراتيجي :

يعنى التخطيط بتوقع حالة المستقبل والاستعداد لمواجهة تغيراته ، مادام التخطيط استراتيجياً نجد ان اهتمام المديرين في تزايد وتعد الفترة الزمنية للتخطيط اكبر ، و تتسم الموارد و الامكانيات بكون القيمة و الحجم

أفترضات التخطيط الاستراتيجي :

- 1- إعادة تنظيم مستوى المنظمة
- 2- تحليل البيئة التنافسية التي ستواجهها المنظمة " بعد إعادة تنظيمها "
- 3- النظرة الشاملة للعوامل الاقتصادية خلال 3-5 سنوات قادمة
- 4- دعم الاتجاه التسويقي للمنظمة
- 5- تحديد معدلات الأرباح المتأمل تحقيقها
- 6- بيان وضع المنظمة بين مجموعة المنظمات المثيلة
- 7- مراجعة احتياجات العاملين مع ما تقدمه المنظمة "اولاً بأول "
- 8- مراجعة اعمال المنظمة طبقاً لأبعاد الجودة الشاملة
- 9- أهمية استخدام التكنولوجيا في تقدم صناعة المنظمة

#### صياغة الاستراتيجية :

إيضاح و تمهيد الطريق الذي تعتقد المنظمة انه سيقودها الى تحقيق غايتها ، و من ثم فهي ترسم رسالتها و تحدد غايتها و توجه جهودها لتحليل العوامل و المتغيرات البيئية الداخلية و الخارجية بما يسهم في انتاج الفرص و التعرف على المخاطر و تحديد عناصر القوة و الضعف ، الى جانب اختيار البديل الاستراتيجي المناسب بعد الاستقراء الاستراتيجي

## تطبيق الاستراتيجية :

المرحلة الفعلية والعمليات التنفيذية في الإدارة الاستراتيجية ، وتعني حشد كل الموارد والمصادر وتهيئتها لتصبح اعملاً وانشطة مُنتجة ، هناك ٣ أنشطة رئيسة في عملية تنفيذ الاستراتيجية :

- ١- وضع الأهداف الدورية
- ٢- وضع السياسات
- ٣- توزيع وتخصيص الموارد المتاحة

## المراجعة الاستراتيجية :

هي الخطوة الأخيرة من الإدارة الاستراتيجية ، متابعة العوامل الداخلية والخارجية قياس الأداء الفعلي واتخاذ الإجراءات التصحيحية وتعد من الأمور الحيوية لان النجاح يترتب على دقة متابعة الاعمال وتقويمها باستمرار

## الاستراتيجيون :

القائمون على وضع الاستراتيجية ، وهم مجموعة الافراد المسؤولين بالدرجة الأولى عن نجاح او فشل المنظمة ولهم عدة أسماء :  
مديرو العموم – الرؤساء – الملاك – مجلس الإدارة – المستشارون ..  
وهم يصيغون الاستراتيجية وطرق تطبيقها وتقويمها وتدار المنظمة من خلالها .

## الفرص و المخاطر الخارجية :

تؤثر نتائج الاتجاهات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية على المنظمة اذا كانت :

- **بصورة إيجابية** : فهي تمثل فرصاً يجدر بالمنظمة السعي الى اقتناصها
- **بصورة سلبية** : فهي تمثل مخاطر يجب تجنبها

من امثلة الفرص والمخاطر :

- ثورة الحاسبات الالية
  - التكنولوجيا
  - التحولات السكانية تغير الاتجاهات والقيم
- ويهتم الاستراتيجيون بمحاولة الاستفادة من مزايا ويجابيات البيئة الخارجية ومحاولة تخفيض وتحجيم تأثير المخاطر الخارجية ..

## القوة والضعف الداخلي :

تؤثر نتائج تحليل العوامل والمتغيرات التي يمكن السيطرة عليها داخل المنظمة على المنظمة ، اذا كانت النتائج :

- **جيدة** : فإن ذلك يدل على قوة احد مجالات المنظمة
- **سيئة** : فإن ذلك يدل على وجود عنصر ضعف في احد مجالات المنظمة

من امثلة ذلك :

التنظيم الإداري – مجالات التسويق – شؤون العمليات الإنتاجية – أنشطة البحث والتطوير .. وتعتمد المنظمة على عناصر قوتها عند صياغة استراتيجيتها مع محاولة التغلب على نقاط الضعف وعلاجها ..

## البيئة الداخلية :

مجموعة العوامل والمتغيرات التي يمكن للمنظمة السيطرة عليها ومن امثلتها :

- ما يتعلق بإمكانات التنظيم وموارد المالية
  - الموارد البشرية والمعنوية
- التي يمكن تحويلها الى مجموعة اعمال وانشطة إنتاجية وتسويقية ومالية

## البيئة الخارجية :

مجموعة القوى والمتغيرات التي تحيط بمجال اعمال المنظمة ولا يمكن السيطرة عليها من امثلتها :

- العوامل الاقتصادية
- العوامل السياسية
- العوامل الاجتماعية
- العملاء والموردون
- التكنولوجيا

وتنقسم عوامل البيئة الخارجية الى قسمين :

#### ١- البيئة العامة

العوامل والمتغيرات الخارجية التي تؤثر على المنظمة والاعمال بصفة عامة ولا يتوقف تأثيرها على نوع معين من الاعمال .. من هذه العوامل :

الظروف الاقتصادية – المناخ السياسي – المتغيرات الاجتماعية

**التأثير يكون عام على جميع المنظمات**

#### ٢- البيئة الخاصة

العوامل والمتغيرات الخارجية التي تؤثر على المنظمة بشكل خاص نظراً لارتباطها بالمنظمة مباشرة .. من هذه العوامل :

العملاء – الموردون – التكنولوجيا الصناعية – المنافسين

**التأثير يكون متبادل بين الطرفين وتلك العوامل**

#### السياسات التنظيمية :

التوجيهات والارشادات التي تضعها الإدارة العليا في المنظمة بما يسهم في تحقيق الأهداف وغالباً يتم استخدامها على جميع الإدارات والاقسام

الأطراف المؤثرة و المتأثرة بممارسات منظمات الاعمال :

لماذا تهتم المنظمة بدراساتهم وتحليلهم ؟	أنواعهم ؟	من هم ؟
الأطراف التي تلعب دوراً كبيراً في التأثير على مجريات الأمور بالمنظمة كما أن للمنظمة تأثير عليها سواء بصورة مباشرة أو غير مباشرة.	١. المساهمون ٢. العاملون ٣. المتعاملون ٤. المنافسون ٥. الحكومة ٦. المنظمات الاجتماعية ٧. البنوك ٨. ....	- لكل طرف متطلباته وأهدافه. - يجب على المنظمة توقع متطلبات وأهداف كل طرف ومحاولة العمل على التوفيق فيما بينها حتى يمكنها وضع الإستراتيجيات المناسبة

#### الغايات :

تمثل النتائج المراد تحقيقها على المدى الطويل وهي ترتبط بالاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي على المدى الطويل ويهتم بوضعها على

الادارات التنظيمية لأنها تحتاج تفكير استراتيجي ومهارات ذهنية عالية

## المحاضرة الثانية - المفاهيم و المصطلحات في الإدارة الاستراتيجية

### الأهداف :

تمثل النتائج المراد تحقيقها على مدى زمني متوسط بطريقة متكاملة ومتتابعة تمكن المنظمة من تحقيق غايتها وهي مطلوبة لترجمة رسالة المنظمة الى نواحي محددة و مجردة يمكن قياسها وتمثل معلمات عند تطبيق الشركة لرسالتها وتشمل :

- 1- الحالة او الاوضاع المرغوب تحقيقها
- 2- وسيلة قياس التقدم تجاه الغاية المطلوبة
- 3- هدف قابل للتحقيق ( موضوعي )
- 4- اطار زمني م يمكن من خلال تحقيق المطلوب

### تشتمل الأهداف على :

الربحية - نمو المبيعات - تحقيق حصة في السوق - توسيع نطاق السوق ..

### الأهداف بعيدة المدى :

النتائج المراد تحقيقها على المدى البعيد لتحقيق رسالة المنظمة ويتم وضعها من قبل الإدارة العليا .. يجب ان تتسم هذه الأهداف بـ :

- 1- التحدي
- 2- القابلية للقياس
- 3- التناسق
- 4- الموضوعية
- 5- الوضوح

### الأهداف قصيرة المدى :

النتائج المراد تحقيقها على مدى قصير نسبياً " سنة او اقل من سنة " وتعد نقاط فرعية للأهداف بعيدة المدى

### الفعالية التنظيمية :

الفعالية : فعل الأشياء الصحيحة.. **To do right things**

وهي تهتم بنجاح المنظمة في تحقيق غايتها على المدى البعيد وتحقيق مصلحة كافة الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة .. ويطلق عليهم stakeholders ومن ضمنهم :

المساهمين - العاملين - الإدارة - الموردون - المجتمع

### الكفاءة :

فعل الأشياء بطريقة صحيحة .. **To do things right**

وهي تهتم بالطريقة الاقتصادية التي يتم بها انجاز العمليات المتعلقة بالأهداف ويعبر عنها بـ :  
" النسبة بين المخرجات الى المدخلات " وتهتم بنجاح العمليات ف المدى القصير و تركز على الربح و حملة الأسهم ..

### الانتاجية :

تمثل العلاقة بين المدخلات والمخرجات و تعتبر مقياساً على التنافس وتحسين مستوى المعيشة وقوة مركز المنظمة في التواجد الاستراتيجي بالسوق ..

### الثقافة التنظيمية :

تشير الى مجموعة المعتقدات والقيم والرموز والطقوس والتوقعات التي يتقاسمها أعضاء المنظمة وتنتقل الى جيل تنظيمي اخر .. وتشكل أسس ومعايير للسلوك التنظيمي ، وتستوحى هذه الثقافة من العادات والتقاليد والتصرفات الاجتماعية و الممارسات الاقتصادية بالإضافة الى النواحي الايمانية للأفراد .. يكمن نجاح استراتيجية المنظمة في امتزاج ثقافتها التنظيمية بالتوجهات الخارجية ..

### رسالة المنظمة :

الخصائص الفريدة للمنظمة التي تجعلها مميزة عن المنظمات الأخرى ، وتكشف عن الصورة التي تحاول المنظمة ان تكون عليها وتعكس المفهوم الذاتي للمنظمة ، والسبب الرئيسي في وجودها و تدل على المنتج الأساسي .. ولذا يمكننا القول أن رسالة المنظمة هي الغرض أو السبب في وجودها وتسهم في الاجابة عن السؤال الرئيسي الذي يواجهه المسؤولين " ماهو عملنا الجوهرى تجاه عميلنا ومجتمعنا " ويجب ان تكون واضحة حتى تحقق المنافع والافضليات للمجتمع ..

## القواعد الإدارية :

مجموعة الأوامر والتعليمات الخاصة بأحد المجالات الإدارية والتنظيمية التي تقترن بجزاءات تُفرض على من يخالفها وتبين ما يجب القيام به أو الامتناع عنه من سلوك أو تصرفات في أحد الأنشطة الادارية والتنظيمية ، هناك قواعد تحكم النشاط التسويقي أو الإنتاجي ، وقواعد تحكم النواحي التنظيمية والتخطيطية والرقابية ..

## الاجراءات : ← لضبط السلوك الإداري

كيفية أداء نشاط أو عمل معين يوضح تنفيذ خطوات العمل المتتابعة بالتفصيل ..

## التكتيك : ← أداة تستخدم لتحقيق المجالات الاستراتيجية

الوسائل والطرق التي يمكن من خلالها تنفيذ أحد مجالات الاستراتيجية بصورة تفصيلية ، الفرق بين الاستراتيجية و التكتيك : حجم العمل و الإمكانيات - الموارد المطلوبة لكل منهما - نطاق الاهتمام - نسبة الوقت المتاح للتنفيذ - طبيعة الموارد البشرية ..

## الميزانيات :

الترجمة الرقمية لخطط وبرامج المنظمة في شكل قيم مالية وتحتوي على جانبين " إيرادات ومصروفات " او " أصول وخصوم " او مصادر واستخدامات " ، وتتعدد مستويات اعداد الميزانية ، وقد تكون على شكل موازنة تقديرية تُعد في بداية الفترة الزمنية وتُعد في نهايتها ، أي انها تُستخدم كأسلوب تخطيطي ورقابي بنفس الوقت ..

## # الميزانية والموازنة :-

كلاهما يتضمن أرقام ولكن الأرقام الموجودة في الميزانية تكون أرقام فعلية ، أما الموازنات تكون الأرقام تقديرية لأنها في هذه الحالة تستخدم كعملية .

## # فكرة الميزانية قائمة على عملية التوازن ما بين الجانبين

## العولمة الإدارية :

التوجه نحو عولمة الإدارة والتعامل الواسع معها عن طريق تحرير التجارة العالمية والقضاء على المعوقات التي تعترضها كما تتطلب المزيد من التوجيهات الاستراتيجية وذلك بسبب تقارب الوظائف والأنشطة الادارية المتبعة في المنظمات عبر الحدود الوطنية ويتضح ذلك مع وجود العديد من الظواهر الاقتصادية والاجتماعية والسياسية من بينهم :

- 1- الاتفاقية العامة للتعريفات الجمركية والتجارة ( توحيد اسعار الجمارك )
- 2- منظمات التجارة الدولية .
- 3- التنظيمات الدولية والمجالس الاقليمية .
- 4- هيئة المقاييس والمعايير الدولية "IOS" .
- 5- غزو الادارة اليابانية داخل المنظمات الأمريكية والعديد من الدول الاخرى.
- 6- ثورة التكنولوجيا والاتصالات السلكية و اللاسلكية .

## المدير الاستراتيجي :

كل من يهتم برسم رسالة المنظمة وتحديد غاياتها وتكوين الاستراتيجية ويسعى لتطبيقها في المدى البعيد ، غالباً يُمثل احد قيادات الإدارة العليا

## البرامج :

مجموعة نشاطات و اعمال يجب اتمامها حسب خطوات متسلسلة لتحقيق هدف معين ، البرنامج الزمني : عدة أنشطة يجب تنفيذها تبعاً لكل نشاط وقت ابتداء وقت انتهاء ، وتستخدم الطرق التقليدية في قياس الزمن او خرائط جانت أو أسلوب بيرت ..

## الميزة التنافسية : ← مهم

المجالات التي يمكن للمنظمة ان تنافس الغير من خلالها بطريقة اكثر فعالية وتمثل نقطة قوة تتسم بها المنظمة دون خصومها في احد أنشطتها التسويقية او الإنتاجية او التمويلية او فيما يتعلق بمواردها البشرية ، او الموقع الجغرافي ..  
الميزة التنافسية تعتمد على نتائج فحص وتحليل نقاط القوة والضعف الداخلية إضافة الى الفرص والمخاطر المحيطة بها ، مقارنة بخصومها في السوق ..

## الكفاءة الوظيفية :

تشير الكفاءة الوظيفية الى نقاط القوة والضعف الخاصة بالمنظمة في وظائفها الجوهرية ، نقاط الضعف ليست ميزة للمنظمة لكنها مهمة لانه في ضونها يمكن التعرف على مراكز تفوق المنظمات المنافسة

## الكفاءة التشغيلية :

تمثل القدرة النسبية للمنظمة التغلب على منافسيها في المجالات التشغيلية بما يتعلق بالنواحي التسويقية والإنتاجية والتمويلية والموارد البشرية إضافة الى مجالات البحث والتطوير والتنظيم الإداري بصفة عامة ..  
يكمُن الغرض من دراسة وتحليل النواحي التشغيلية : تقديم دليل مرشد للتعرف على مجالات كل ناحية وظيفية بالتفصيل ذات قيمة في تقييم استراتيجية المنظمة ..

تلخيص المحاضرة الاولى + الثانية : jay

إضافة الشرح والنقاط المهمة : مَلاك